



Deelmarkt Verenigde Koeriers- en Expresbedrijven (VKE)

5.1 Stand van zaken deelmarkt koeriers- en expresbedrijven

De TLN-deelmarkt Verenigde Koeriers- en Expresbedrijven (VKE) kent circa 350 aangesloten bedrijven, en vertegenwoordigt zo'n 70 procent marktaandeel. In totaal is deze deelmarkt in Nederland enkele duizenden bedrijven groot. Hier zitten veel kleine bedrijven tussen. De totale deelmarkt heeft naar schatting in Nederland een omzet van 1,5 miljard euro en er zijn circa 25.000 werknemers in deze deelmarkt actief. In sommige publicaties wordt ook wel gesproken van de KEP-markt: Koeriers-, Expres-, en Pakketdiensten. In de praktijk lopen de termen wel eens door elkaar heen. Koeriers zijn meestal partijen die een zending rechtstreeks van verzender naar ontvanger brengen en dus geen gebruik maken van een netwerk van overslagpunten. Ze werken meestal stedelijk en regionaal (en ook wel nationaal). Het gaat bij

koeriersdiensten om relatief hoogwaardige goederen of documenten die grote spoed hebben. Door de directe reactie en het directe transport is dit de snelste vorm van transport. Bij expresbedrijven lopen de zendingen juist wel via een netwerk van overslagpunten, met vaste tijden en vaste routes tussen die overslagpunten (wordt ook wel systeemtransport genoemd). De mondiale 'grote vier' (DHL, FedEx, UPS en TNT) zijn hier goede voorbeelden van. Een speciale vorm van expresdienst is *overnight*, waarbij de nacht wordt gebruikt om de zending te verplaatsen, zodat deze de volgende ochtend kan worden afgeleverd. Pakketdiensten lijken het meest op expresdiensten, al zijn pakketdiensten meer gericht op standaard bulkafhandeling van pakketten, gebruikmakend van automatische sorteermachines. Vaak zijn de goederen iets minder kostbaar en is de pakketdienst iets minder flexibel dan bij expresdiensten. Bij expres- en pakketbedrijven wordt veelvuldig uitbesteed aan andere partijen, die een deel van

het transporttraject voor hun rekening nemen. Bij de koeriers gebeurt zoveel mogelijk in eigen beheer. Koeriers- en expresbedrijven verrichten vervoer van zendingen met een spoedeisend karakter. Doordat de zendingen van deur tot deur worden geleverd, is wegvervoer – naast luchtvracht voor internationaal transport – de dominante vervoerswijze. Spelers kunnen internationaal, nationaal, regionaal en stedelijk georiënteerd zijn. Sterk gekoppeld hieraan is de samenstelling van het wagenpark van groot tot klein: groot tussen hubs en kleiner bij de collectie en distributie in de regio of bij directe ritten (koeriers). Voor expres- en pakketbedrijven is schaalgrootte essentieel om een efficiënt netwerk aan te kunnen bieden. De diversiteit aan klanten is enorm: bijna elke organisatie is wel eens klant van een KEP-bedrijf.

De KEP-markt is een van de meest competitieve van alle deelmarkten, waar waar prijs extreem belangrijk is. Een van de redenen is dat in de categorie 'tot 500 kg' geen vergoeding voor beroepsgoederenvervoer nodig is. Dit betekent dat iemand met een personenauto of een licht bedrijfsvoertuig tot 3.500 kg totaalgewicht gemakkelijk en snel een KEP-bedrijf kan starten; het gaat daarbij dan vooral om koeriers. Uit een enquête van TLN (2008) blijkt dat 85 procent van het voertuigpark in de categorie 0 tot 3.500 kg totaalgewicht valt. Ook maken opdrachtgevers gebruik van particulieren die tegen de onbelaste kilometervergoeding van 19 cent per kilometer koeriersactiviteiten verrichten, hetgeen sterk concurreert met de bedrijven die zich moeten houden aan CAO-afspraken. Koeriersdiensten ondervinden ook concurrentie van taxibedrijven die soms documenten of pakketjes vervoeren binnen of tussen steden. Verder leiden toenemende eisen aan de snelheid van transport ertoe dat reguliere transportbedrijven – in dit kader: niet-KEP-bedrijven – ook steeds sneller en flexibeler transport verrichten, waardoor deze soms een alternatief zijn voor KEP-transport. Een aantal bedrijven geeft aan dat ze express- en pakketdiensten leveren, terwijl slechts enkelen als een echt KEP-bedrijf te kenmerken zijn. Er zijn ook wel bewegingen de andere kant op. Zo hebben verschillende koeriersbedrijven geprofiteerd van de liberalisering van de postmarkt.

Samenvattend kan gesteld worden dat KEP-bedrijven in de blauwe wereld – *operational excellence*, gefocust op de laagste kosten – vaak de kleinere bedrijven of groene wereld – *product leadership*, gefocust op het beste expresproduct, vaak de grotere bedrijven – zitten.

Het logistieke sectorhuis is in het eerste hoofdstuk toegelicht. Voor KEP-bedrijven zijn de rollen 1. (transport en overslag) en 4. (ketenregie) van cruciaal belang. Om snelheid te realiseren moet er namelijk veel aandacht zijn voor de fysieke transportketen (1) en voor effectieve aansturing (4) van de verschillende partijen hierin, zodat snel direct transport wordt gerealiseerd (koeriers) en/of een efficiënt benut netwerk ontstaat (expres en pakket). Toch leveren veel bedrijven uit deze deelmarkt ook diensten op het vlak van VAL, door

via internet *tracking-and-tracing* aan te bieden.

Van de 66 aan de enquête deelnemende bedrijven (zie 1.4) gaven er 18 aan dat ze een koeriers- en expresbedrijf zijn (lees: KEP-bedrijf, we gebruiken dit als synoniemen). Net als bij de uitkomst van de totale groep, zijn ook bij deze deelmarkt de 'operationele kostenbesparingen' en de 'inzet van het personeel' duidelijk de twee belangrijkste thema's in 2009. Het thema 'schaalvergroting of krimp' wordt bij de deelmarkt koeriers- en expresbedrijven slechts door 1 op de 5 bedrijven als hoofdthema ervaren, terwijl dit voor de hele groep deelnemers bij 1 op de 3 het geval is. Ook het thema 'investering ICT/internetapplicaties' scoort lager bij deze deelmarkt (1 op de 6 in plaats van 1 op de 3). Dit laatste zou kunnen komen doordat koeriers- en expresbedrijven (zeker de middelgrote en de grote) voorlopers zijn op dit vlak en dit daarom al hebben geregeld.

Wat juist vaker wordt genoemd in deze deelmarkt zijn de VAL/VAS-activiteiten (1 op de 3 versus 1 op de 5), waarbij de VAS-activiteiten de boventoon voeren. Betreffende het volume van *warehouse* activiteiten geldt voor koeriers- en expresbedrijven – net als voor het gemiddelde van de hele groep deelnemende bedrijven – dat een daling van 0 tot 15 procent het vaakst voor komt. Relatief veel bedrijven in deze deelmarkt geven echter aan dat het volume ongeveer gelijk gebleven is in 2009.

Als we kijken naar het aantal leeg gereden kilometers heeft ruim een kwart van de bedrijven in deze deelmarkt (net als het gemiddelde van de hele groep) meer lege kilometers door onder andere de recessie. Ook geeft ruim een kwart van de koeriers- en expresbedrijven aan dat er door meer samenwerking juist minder lege kilometers waren (voor de hele groep geldt hiervoor slechts 1 op de 6). Blijkbaar is samenwerking in deze deelmarkt een middel dat snel kan worden ingezet om het netwerk beter te benutten. Het lukt koeriers- en expresbedrijven in dezelfde mate als het gemiddelde van alle deelnemers aan de enquête om de hogere dieselprijzen in de tweede helft van 2009 door te berekenen. Ruim de helft doet dit direct, ruim een kwart verrekent die na enige tijd. Op de vraag welke innovaties het meest aantrekkelijk zijn de komende tijd, geven koeriers- en expresbedrijven (evenals het gemiddelde van de hele groep) meestal aan dat samenwerking het belangrijkste is. Er is echter wel een verschil. Bij koeriers- en expresbedrijven is dit vooral samenwerking met collega-dienstverleners, terwijl dit bij de rest vooral samenwerking met klanten betreft. Dit zou kunnen komen doordat de dienst die koeriers- en expresbedrijven leveren door haar aard (snel, betrouwbaar en van deur tot deur) sterk gestandaardiseerd is. Die standaardisatie vereist slimme samenwerking met partners om het netwerk efficiënt te benutten en vereist in mindere mate afstemming met de klant. Innovatie in duurzaamheid is voor 1 op de 3 koeriers- en expresbedrijven aantrekkelijk, terwijl dit voor de groep als geheel 1 op de 5 is.

5.2 Logistieke trends en ontwikkelingen

De belangrijkste trends en ontwikkelingen in de deelmarkt zijn de volgende:

1. Toename van Internetwinkelen. Internetwinkelen neemt flink toe en biedt kansen. Met name de genoemde vier grote KEP-bedrijven profiteren hier enorm van. Internetwinkelen leidt tot dunnere vervoersstromen, meer behoefte aan snelle leveringen en enorm veel nieuwe afleveradressen. Partijen die snel kunnen leveren of gemakkelijk nieuwe adressen kunnen inplannen in hun manier van werken, kunnen hier mogelijk voordeel uit halen. Het hoeft daarbij niet alleen te gaan om Business-to-Consumer (B2C), ook Consumer-to-Consumer (C2C) biedt wellicht mogelijkheden: KEP-bedrijven zouden goede partners zijn voor sites als www.marktplaats.nl. Bij IKEA en Gamma kan immers ook direct na de koop vervoer worden geboekt. Er zijn veel consumenten die – na een koop op marktplaats.nl – zelf aanhangers of bestelauto's moeten huren om de tuinsets, motoren of wasdrogers op te halen. Een deel zal geholpen zijn met de diensten van KEP-bedrijven.
2. Invloed van congestie. Het is voor veel transportbedrijven erg lastig om bij de planning rekening te houden met files. Deze verspreiden zich over een steeds groter deel van de dag, en bovendien ontstaan ze ook vaak op plekken en momenten die niet konden worden voorzien, bijvoorbeeld door ongelukken. Dit leidt ertoe dat een toenemend aantal KEP-bedrijven prijzen op uurbasis gaat berekenen in plaats van op basis van kilometers. Er zijn KEP-bedrijven die brommers en fietsen in stedelijk gebied inzetten om sneller (en goedkoper) te zijn. Regionaal of landelijk is de inzet van motoren voor koerierswerk interessant.
3. Matig imago en toenemende milieu-eisen. De koeriersbranche kent een matig imago. Er bestaat een beeld van te hard rijdende bestelauto's en relatief veel ongelukken. Dit leidt ertoe dat het voor koeriersbedrijven relatief moeilijk is hun voertuigen goed te verzekeren. Op sommige bestelauto's staat de tekst 'Als u ontevreden bent over mijn rijstijl, bel dan ...', in een poging dit imago te verbeteren. In stedelijke gebieden zijn voorzichtige ontwikkelingen als het gaat om inzet van elektrische voertuigen. Ook de eerder genoemde fietskoeriers bieden een duurzame optie voor intra-stedelijk vervoer. Er zijn al verschillende bedrijven die inzicht geven in de CO₂-voetafdruk van zendingen. In 2009 waren er naar schatting zo'n 10 tot 20 koeriers- en expresbedrijven die bestelauto's op aardgas hadden rijden. Dat is niet alleen milieuvriendelijk, maar ook goedkoop. De beperkte actieradius en het beperkt aantal vulpunten maken deze investering vooralsnog nuttig voor regionale en stedelijke distributie. Milieuzones voor bestelauto's zijn nu niet aan de orde, maar kunnen zomaar weer opduiken in het politieke debat.
4. Verdergaande uitbesteding als kans. Door steeds meer focus – op onder andere flexibilisering van de kostenstructuur – besteden opdrachtgevers steeds meer uit. Dit is een kans voor KEP-bedrijven. Zo is een technokoerier in staat om computers, software of randapparatuur te demonteren en te installeren. Dit is een typisch voorbeeld van VAL. Het komt ook wel voor dat bedrijven die een nieuw product introduceren, tijdelijk een KEP-bedrijf inschakelen (op detacheringbasis) om alle démontages en installaties te doen en het personeel bij de ontvanger uitleg te geven over het gebruik van het nieuwe product.
5. Samenwerking steeds meer noodzaak. Wie niet groot is, moet slim zijn. Dat kan bijvoorbeeld door samen te werken met anderen. Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden in de koerierswereld, zoals Nedpak en Snelned. Uit een enquête van TLN blijkt dat in 2008 circa 1 op de 7 KEP-bedrijven in een samenwerkingsverband zit. Er zijn echter ook samenwerkingsverbanden geweest die het niet hebben gered. Samenwerking is dus geen wondermiddel. Bedrijven moeten voor zichzelf goed weten wat zij ermee willen bereiken, en welke partners ook daadwerkelijk synergie geven. Bekende samenwerkingsverbanden als TransMission en Teamtrans laten zien dat samenwerking ertoe leidt dat individuele bedrijven een veel groter verzorgingsgebied kunnen aanbieden en tegelijkertijd maatwerk in hun eigen regio kunnen blijven aanbieden. Ze gebruiken elkaars locaties als onderdeel van een groter netwerk met overslagpunten. Dit doen ze als er synergie is; ze worden niet gedwongen al het volume via dit netwerk af te handelen. Wel spreken ze een commitment naar elkaar uit om zendingen over te nemen van elkaar (een soort vervoersplicht), het is dus niet vrijblijvend.





5.3 Praktische tips om logistieke diensten te ontwikkelen

We benoemden reeds een aantal kansen hierboven. Samenvattend komt dit neer op:

1. Professionaliseren. Er is behoefte aan een professionalisering van vooral de kleine bedrijven. Dit betekent een verbetering van het eigen product, dat kan zowel in *operational excellence* als *product leadership*. Er bestaat een speciale opleiding 'het nieuwe rijden voor bestelauto's'. Het volgen van deze opleiding betaalt zich terug in minder brandstofkosten, minder schades en lagere onderhoudskosten. Bovendien is in het kader van het door TLN ontwikkelde Keurmerk Transport en Logistiek een Specialisatie Koeriers- en Expresbedrijven ontwikkeld waarmee KEP-bedrijven zich verder kunnen onderscheiden van andere bedrijven. KEP-bedrijven kunnen veel meer gebruik maken van dit soort faciliteiten die speciaal voor hen zijn ontwikkeld. En wat ook heel belangrijk is: de mate van inzicht in de winstgevendheid van verschillende diensten en klanten. Als het inzicht er niet is, leidt dit tot foutieve beslissingen over service en tarieven.
2. Nieuwe mogelijkheden. KEP-bedrijven kunnen een aantal mogelijkheden onderzoeken om meer rendement te maken, dit zit in de hoek van de VAL en VAS Denk aan de vraag met welke partners kan worden samengewerkt. Of aan de vraag welke extra activiteiten geld kunnen opleveren. Zo zijn er KEP-bedrijven die chauffeurs verhuren aan andere bedrijven, afhaalcentrum zijn voor een internetshop, logistiek advies geven of schoonmaakdiensten

Business Case

Spurt Motorkoeriers te Zoetermeer is een innovatief koeriersbedrijf. Het bedrijf werkt uitsluitend met motoren, waardoor er minder last is van het drukke verkeer en de kans op vertragingen kleiner is. De motoren zijn voorzien van koel/vries units, zodat ook het vervoer van (bijvoorbeeld) bepaalde medicijnen mogelijk is. De digisafes – waarbij de klant een persoonlijke code invoert en deze aan de ontvanger doorgeeft – verhogen de geheimhouding en privacy van bijvoorbeeld juridische documenten of samples van nieuwe producten. De keuze voor motoren betekent echter een sterke beperking aan het formaat van de te vervoeren zendingen. Dat SPURT Motorkoeriers daar bewust voor kiest wordt duidelijk als we zien waar de letters SPURT voor staan: 'Small Package Urgent Road Transport'. Het bedrijf grijpt ook de relatieve 'groene' prestaties van motoren aan als marketinginstrument. Dit versterkt ze door te melden dat ze direct na de marktintroductie van de eerste volledig hybride motorscooter een dergelijke motor hebben aangeschaft.

Ook innight delivery (leveren in de avond of nacht) groeit. TNT Innight levert bijvoorbeeld dozen met onderdelen 's nachts aan monteurs van Canon. De dozen worden dan vanuit de bestelauto van TNT Innight direct achterin de (bestel)auto van de Canon-monteur gezet. Er zijn verschillende andere KEP-bedrijven die dit doen.

3. Kiezen in logistieke strategie. Wat logistieke strategie betreft, is er niet één beste oplossing. Dit geldt ook in andere sectoren: zowel Zeeman (*operational excellence*), IKEA (*product leadership*) als de Bijenkorf (*customer intimacy*) renderen met hun strategie. Het blijft het ondernemerschap van het KEP-bedrijf om een keuze te maken. Soms is dat het bieden van goed renderende VAL-activiteiten, voor anderen is dit juist de kostenfocus op het pure transport. Eén ding is echter zeker: als bedrijven iets doen dat vele anderen kunnen, gaat het rendement hard omlaag. Transportbedrijven zijn dienstverlenende bedrijven en daarom bestaat de valkuil dat zij alles doen wat de klant vraagt. Het resultaat is een divers wagenpark, klanten in allerlei branches en weinig focus. Het is op termijn dan lastig om concurrerende kosten te realiseren, maar ook om de kwaliteit hoog te houden. Onderscheidend vermogen, en dus het maken van keuzes – of dit nu zit in kwaliteit, betrouwbaarheid, kosten of creativiteit – is van levensbelang.